Kostenonderzoek Zorg-IT en digitalisering

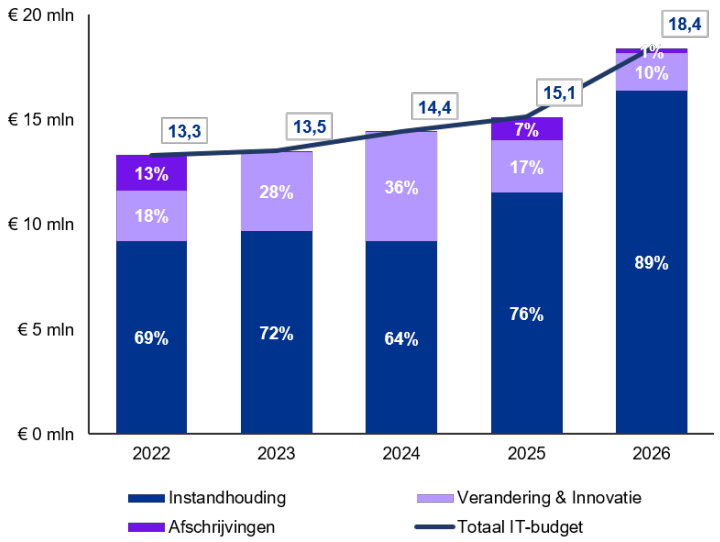
Structureel hogere exploitatiekosten, minder vernieuwingsruimte en een groeiende noodzaak tot digitale weerbaarheid



Rapportage 2026

A2100024110

Hoe betalen we de rekening?



Investeringen zijn nodig om strategische prioriteiten te realiseren, maar zetten tegelijkertijd de begroting van organisaties onder druk.

De uitdaging blijft het stijgende exploitatiebudget.

Ziekenhuizen bewegen naar een structureel hoger kostenniveau, terwijl tegelijkertijd nieuwe capabilities nodig zijn, oude kosten onvoldoende verdwijnen en de beschikbare ruimte voor vernieuwing afneemt. Hierdoor kan de noodzakelijke versnelling in digitale transformatie onvoldoende worden ingezet.

De financiering sluit hier niet op aan: voor digitale transformatie zijn vooral eenmalige middelen beschikbaar, terwijl structurele bekostiging voor beheer, doorontwikkeling, adoptie en benodigde expertise onvoldoende is geregeld. Hierdoor kan de noodzakelijke versnelling in digitale transformatie onvoldoende worden ingezet en dreigen tijdelijke investeringen te leiden tot ongedekte structurele lasten.

Digitale weerbaarheid strategische prioriteit

- De toenemende afhankelijkheid van digitale systemen en groeiende (cyber)dreiging maken informatiebeveiliging en continuïteit tot strategische randvoorwaarden voor digitalisering. 77% van de ziekenhuizen ziet dit al als topprioriteit.
- Ziekenhuizen investeren meer in digitale weerbaarheid, houden kritieke kennis vaker in eigen beheer en wegen beveiliging steeds nadrukkelijker mee in keuzes rond data, AI en cloud.

Structurele financiering blijft de grootste uitdaging

- 76% van de CIO's heeft beperkt of nauwelijks zicht op hoe beheer- en exploitatiekosten na afloop van tijdelijke financiering structureel worden bekostigd.
- Ziekenhuizen kijken hierdoor noodgedwongen steeds vaker naar hun eigen begroting om het financieringsgat op te vangen. Terwijl de financiële druk breed voelbaar is in de sector.

Digitalisering voelbaar in de EBITDA-marge

- 84% van de CIO's ervaart hierbij een duidelijk tot zeer groot effect van digitalisering op de EBITDA-marge; 54% geeft aan daarom te moeten bijsturen in kosten of investeringen.
- Adequate bekostiging én durf om nieuwe toepassingen te omarmen en parallel oude systemen uit te faseren, zijn nodig om op termijn efficiëntie en rendement te realiseren.

22%

Toename van de IT-begroting in 2026.

84%

Ziet een beperkt exploitatiebudget als uitdaging voor digitalisering.

84%

Ervaart impact van de EBITDA-marge op investeringsbeslissingen en kostenbeheersing.

90%

Houdt informatiebeveiliging volledig of grotendeels intern

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Digitale transformatie vraagt om een nieuwe financieringsbenadering en de afbouw van bestaande kosten

Voor transformatie zijn structureel meer middelen nodig, zowel voor nieuwe investeringen als voor blijvende exploitatiekosten en benodigde capabilities. Deze financiering moet worden gekoppeld aan aantoonbare baten en de afbouw van bestaande systemen, processen en kosten. Alleen zo ontstaat voldoende financiële ruimte voor verdere digitale transformatie.



Ziekenhuizen

Neem afstand van de traditionele investeringscase. Neem naast de initiële investering ook alle structurele kosten, en benodigde capabilities vooraf mee. Verbind nieuwe toepassingen bovendien aan de rationalisatie van bestaande systemen, processen en kosten, zodat er ruimte blijft voor verdere digitale transformatie.

Zorgverzekeraars

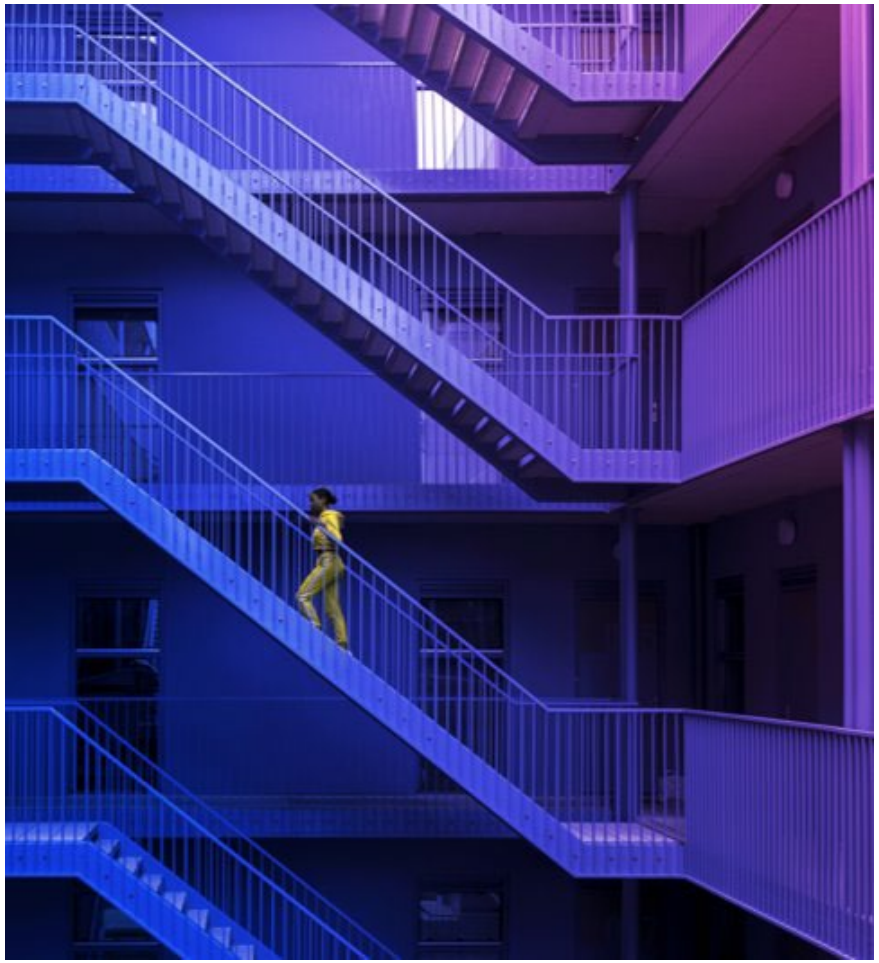
Veranker digitalisering steviger in de meerjarige contractering. Bekostig structurele digitale kosten, maak afspraken over investeringen waarvan de baten buiten het individuele ziekenhuis vallen en beloon voorlopers die aantoonbaar versnellen, opschalen en waarde realiseren.

Overheid

Creëer stabiele randvoorwaarden voor structurele digitale bekostiging. Voorkom een opeenstapeling van tijdelijke programma's zonder duurzaam exploitatiemodel en stimuleer standaardisatie, hergebruik en gezamenlijke voorzieningen.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Inhoudsopgave



Managementsamenvatting

1 Over het onderzoek

2 Digitale strategie

3 IT-budget

4 Digitalisering

5 Het IT-team

6 IZA-transformatie

7 EBITDA-marge

8 Digitale weerbaarheid

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Over het onderzoek

Hoofdstuk 1

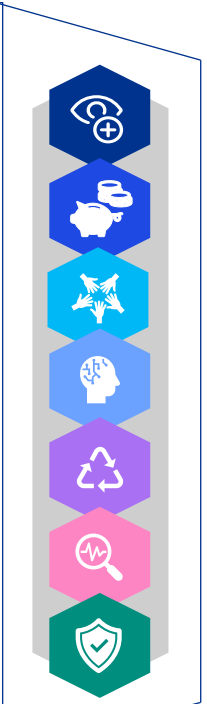
De afgelopen jaren heeft de NVZ een Zorg-IT kostenonderzoek uitgevoerd. Op basis van de resultaten van 2025 zijn accenten voor 2026 toegevoegd

Het Zorg-IT kostenonderzoek van 2026 richt zich op een aantal structurele ontwikkelingen die bepalend zijn voor de financiële houdbaarheid van digitalisering in ziekenhuizen. Nieuw in deze editie:

- De manier waarop zorgtransformatieplannen in de periode na IZA financieel gaan landen.
- De verschuiving van investeringsbudget naar exploitatiebudget en de druk op de EBITDA-marges.
- De digitale weerbaarheid van de organisaties.
- De verbreding van capabilities die nodig zijn om het steeds complexere digitale landschap veilig, beheersbaar en waardevol te laten functioneren.
- De trend van terugkerende thema's over de benchmarkrapporten heen.

De hoofdthema's voor het Zorg-IT kostenonderzoek in 2026

- Digitale strategie
- IT-budget
- Digitalisering
- Het IT-team
- IZA transformatie
- EBITDA-marge
- Digitale weerbaarheid



Rapportages door de jaren heen











© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De analyse van de survey is getoetst en gevalideerd in 15 interviews met CIO's uit het veld

Demografie van het 2026 onderzoek

37 NVZ-leden

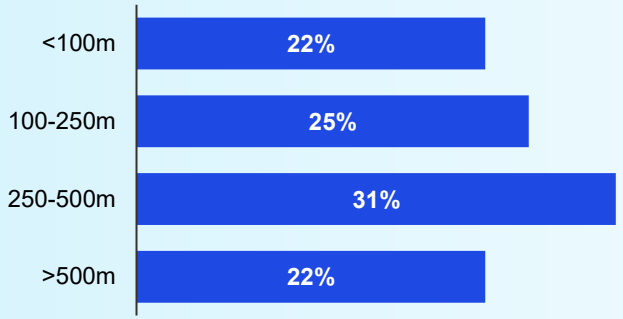
31 Respondenten

19 geïnterviewden

€321 Miljoen Gemiddelde omzet

Totale omzet* van **>€11,5 miljard**

Percentage van respondenten naar omzetcategorie*



** Op basis van de som der bedrijfsopbrengsten in de gedeponeerde jaarrekeningen*

Demografie van deelnemende ziekenhuizen

De vragenlijst voor dit onderzoek is uitgezet onder alle NVZ-leden. Na opschoning van de ontvangen reacties zijn de survey resultaten van 31 zorgorganisaties meegenomen in de analyse. Om de resultaten te verdiepen en te valideren, zijn daarnaast 15 interviews gevoerd met 19 personen. Zes organisaties konden de vragenlijst niet vóór de deadline invullen, maar hebben wel deelgenomen aan de verdiepende gesprekken. Hierdoor zijn uiteindelijk 37 organisaties betrokken geweest bij dit onderzoek.

De gemiddelde omzet van deze organisaties bedraagt € 321 miljoen, gebaseerd op de gedeponeerde jaarrekeningen over 2025. Dit ligt hoger dan de gemiddelde omzet van €265 miljoen van de deelnemende organisaties in de vorige editie van het onderzoek.

Beperkingen van het onderzoek

- Om de financiële als niet-financiële analyses goed te duiden en met elkaar te vergelijken, zijn verschillende uitsplitsingen naar categorieën, thema's en aandachtsgebieden uitgevraagd. De aangeleverde data verschilt per ziekenhuis en is niet altijd in het juiste detailniveau beschikbaar voor de CIO's. Niet alle ziekenhuizen hebben daarom alle details kunnen aanleveren. Het aantal ziekenhuizen waarvan de data is meegenomen, na opschoning van de dataset, is daarom per grafiek weergegeven als 'N = [aantal respondenten]'. Hierdoor kan het aantal respondenten per analyse verschillen.
- In dit rapport worden vergelijkingen gemaakt met de resultaten van voorgaande jaren. Dit dient te worden genuanceerd met de verschillen in demografie per editie van dit onderzoek. Ten opzichte van vorig jaar zijn de deelnemende ziekenhuizen dit jaar evenrediger verdeeld over de vier omzetcategorieën. Vorig jaar waren de grootste (> € 500 miljoen) en kleinste (< € 100 miljoen) ziekenhuizen relatief sterker vertegenwoordigd.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Digitale strategie

Hoofdstuk 2

De digitale agenda verschuift naar datagedreven zorg en AI, met informatiebeveiliging als blijvende prioriteit

Informatiebeveiliging blijft de hoogste prioriteit voor ziekenhuizen

Informatiebeveiliging wordt het vaakst genoemd als hoge prioriteit binnen de ICT- en digitale strategie. Ruim zeven op de tien respondenten (77%) geven aan dat dit onderwerp tot de belangrijkste aandachtsgebieden behoort. Daarmee blijft informatiebeveiliging de belangrijkste strategische prioriteit. De blijvende focus onderstreept het belang van een veilige en betrouwbare digitale omgeving in een tijd waarin cyberdreigingen toenemen en wet- en regelgeving verder wordt aangescherpt. Daarbij verschuift de aandacht van beveiliging naar bredere digitale weerbaarheid.

Toenemende focus op datagedreven zorg en AI, alleen opschaling blijft uitdagend

Een opvallende ontwikkeling is de verdere stijging van datagedreven zorg en het intelligent gebruik van AI als strategische prioriteit. Waar vorig jaar 50% van de respondenten dit thema als hoge prioriteit benoemde, is dit aandeel verder gestegen naar 61%. Daarmee staat het onderwerp inmiddels op de tweede plaats van alle prioriteiten. Uit de interviews komt naar voren dat ziekenhuizen AI en datagedreven werken steeds hoger op de agenda staat. Daarbij groeit het besef dat succesvolle toepassingen van AI vragen om een solide datafundament, goede datakwaliteit en passende governance. De toenemende aandacht voor dit thema onderstreept het groeiende belang dat ziekenhuizen hechten aan data en AI als middel om zorgprocessen te verbeteren, besluitvorming te ondersteunen en toekomstige digitale ontwikkelingen mogelijk te maken.

Het EPD en cloud zijn minder dominant aanwezig op de digitale agenda

De doorontwikkeling van het EPD en cloudtransformatie blijven relevante onderwerpen, opvallend is dat de focus op deze onderwerpen wat afneemt. Uit zowel de interviews als de surveyresultaten komt het beeld dat de aandacht verschuift naar vraagstukken rondom AI, datagedreven werken, informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid. Daarnaast kijken ziekenhuizen kritischer naar hun cloudstrategie vanwege thema's als leveranciersafhankelijkheid, digitale soevereiniteit en risicobeheersing.

Figuur: Hoogste prioriteiten in de IT en/of Digitale strategie

Percentage van CIO's *N=31*



"Digitalisering is steeds minder een aparte strategie en steeds meer een integraal onderdeel van de organisatiestrategie. Tegelijkertijd zijn scherpe prioriteiten belangrijker dan ooit."

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beperkte financiële ruimte en IT-capaciteit dwingen ziekenhuizen tot steeds scherpere prioritering

Budget en capaciteit blijven de grootste uitdagingen voor digitalisering

Beperkte financiële middelen en beschikbare IT-capaciteit de belangrijkste belemmeringen voor het realiseren van de ICT- en digitale strategie. Een beperkt exploitatiebudget, onvoldoende IT-capaciteit en beperkte investeringsruimte worden gezien als grote of zeer grote barrière. Uit de interviews komt naar voren dat de beschikbare capaciteit steeds vaker verdeeld moet worden tussen beheeractiviteiten, informatiebeveiliging en nieuwe digitaliseringsinitiatieven. Ook blijkt dat de uitdaging vooral zit in adoptie en procesverandering en in mindere mate in de techniek.

Door de toenemende uitdagingen wordt prioritering nog noodzakelijker. Organisaties kunnen niet alle strategische ambities gelijktijdig realiseren en moeten daarom scherpe keuzes maken.

Minder zorgen over de benodigde capaciteit van eindgebruikers dan vorig jaar

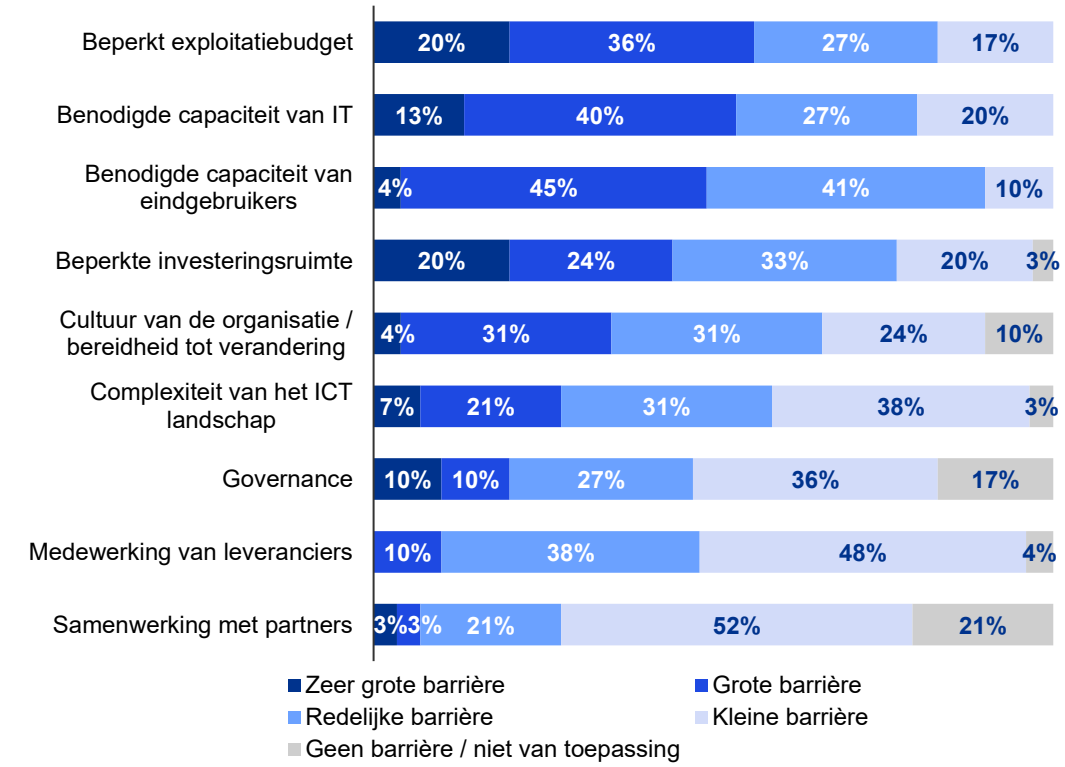
De capaciteit van eindgebruikers is een minder grote belemmering dan vorig jaar. Het aandeel respondenten dat de benodigde capaciteit van eindgebruikers als een grote of zeer grote barrière ervaart, daalde van 66% in 2025 naar 49% in 2026. Vooral de sterke afname van CIO's die dit als een zeer grote barrière zien (van 21% naar 4%) valt op.

Verbeterde samenwerking gaat gepaard met groeiende leveranciersafhankelijkheid

De samenwerking met leveranciers en partners verbetert, CIO's ervaren meer bereidheid om gezamenlijk invulling te geven aan digitalisering en innovatie. Tegelijkertijd groeit de afhankelijkheid van leveranciers en blijven kostenstijgingen en lock-in belangrijke aandachtspunten. Deze dubbele ontwikkeling vergroot de behoefte aan stevig contractmanagement, architectuurkeuzes en continuïteitsmanagement, zodat ziekenhuizen regie houden op prestaties, wendbaarheid en continuïteit van zorg.

Figuur: Uitdagingen in het realiseren van de IT en digitale strategie

Percentage van CIO's *N=31*



"We zien overal bezuinigingsprogramma's ontstaan, terwijl de werkelijkheid juist vraagt om meer investeringen in technologie en digitalisering."

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De marktvisie op het gebied van digitale strategie uit 2021 blijft herkenbaar maar regionale samenwerking krijgt minder nadruk

Overeenkomsten ten opzichte van 2021

Digitalisering is steeds meer onderdeel van de organisatiestrategie

In het rapport uit 2021 werd een ontwikkeling geschetst waarbij ICT zich ontwikkelt van ondersteunende functie naar strategische enabler, met als eindbeeld dat het onderscheid tussen ICT en de business vervaagt. In de interviews van 2026 geven meerdere ziekenhuizen aan dat zij niet langer werken vanuit een aparte digitale strategie, maar digitalisering beschouwen als integraal onderdeel van de organisatiestrategie.

Datagedreven zorg en AI zijn uitgegroeid tot strategische speerpunten

In het rapport uit 2021 werd voorspeld dat datagedreven zorg een steeds belangrijkere rol zou gaan spelen binnen de digitale transformatie van ziekenhuizen. Daarbij werd benadrukt dat de beschikbaarheid van data, standaardisatie en gegevensuitwisseling cruciale randvoorwaarden vormen voor het succesvol toepassen van AI en andere datagedreven innovaties. Vijf jaar later blijkt deze ontwikkeling duidelijk zichtbaar in de praktijk. Datagedreven zorg en het intelligent gebruik van AI behoren inmiddels tot de belangrijkste strategische prioriteiten van ziekenhuizen, terwijl tegelijkertijd nog volop wordt geïnvesteerd in de randvoorwaarden die in 2021 al als essentieel werden aangemerkt.

Digitale investeringen creëren blijvende kosten

De financiële en organisatorische impact van digitalisering wordt steeds structureler. In 2021 werd al gesignaleerd dat nieuwe digitale toepassingen niet alleen investeringen vragen, maar ook leiden tot blijvende beheerlasten en aanvullende expertisebehoeften. Inmiddels zien we dat deze ontwikkeling heeft doorgezet. Investeringen in digitalisering leiden tot een structureel hoger kostenniveau en brengen blijvende exploitatiekosten, aanvullende capaciteitsbehoeften en nieuwe afhankelijkheden met zich mee.

Verschillen ten opzichte van 2021

Regionalisering minder expliciet, samenwerking nog steeds relevant

Regionale en landelijke programma's worden in 2026 minder vaak als expliciete topprioriteit genoemd dan AI, informatiebeveiliging, capaciteit en budget. Dat betekent niet dat samenwerking minder relevant is. Gegevensuitwisseling, gedeelde infrastructuur en gezamenlijke afspraken blijven randvoorwaarden voor digitale zorg. De nadruk verschuift van regionalisering als zelfstandige ambitie naar samenwerking als integraal onderdeel van concrete opgaven.

Informatiebeveiliging is verschoven van randvoorwaarde naar dominante strategische prioriteit

In het rapport uit 2021 werd informatiebeveiliging al benoemd als een belangrijke randvoorwaarde voor de digitale transformatie van ziekenhuizen. In 2026 is het thema uitgegroeid tot de hoogste strategische prioriteit voor CIO's. De focus ligt daarbij niet alleen meer op privacy, compliance en bescherming tegen cyberdreigingen, maar steeds vaker ook op digitale weerbaarheid, leveranciersafhankelijkheid, continuïteit van zorg en nieuwe wet- en regelgeving zoals de NIS2 en de AI-act. Waar cyberveiligheid in 2021 vooral werd gezien als ondersteunend aan digitalisering, is het inmiddels een bepalende factor geworden in vrijwel alle digitale keuzes rondom data, AI, cloud en gegevensuitwisseling.

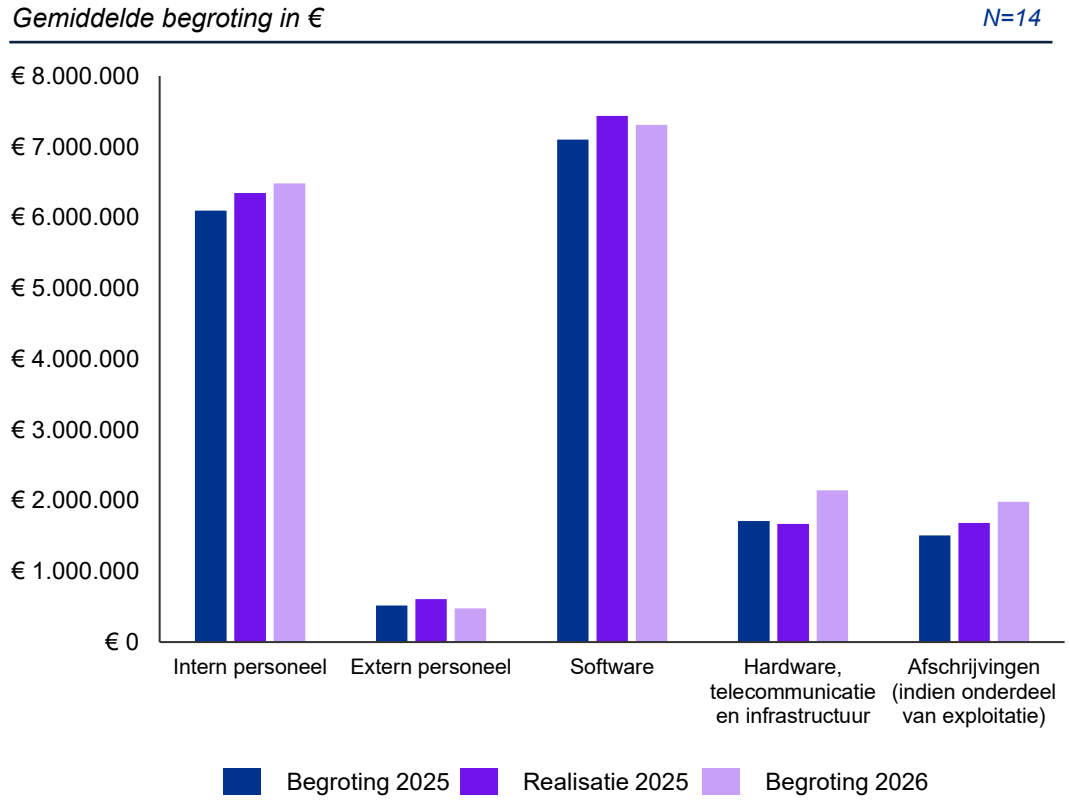
© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

IT budget

Hoofdstuk 3

Ziekenhuizen bewegen naar een structureel hoger IT-kostenniveau, terwijl de begrotingen onvoldoende meebewegen

Figuur: Gemiddelde begroting en realisatie in '25 en '26 per categorie



"We weten op voorhand al dat het budget te weinig is. Het is steeds puzzelen: wat kunnen we uitstellen en wat kunnen we faseren?"

Ziekenhuizen begroten meer voor de digitale fundering

De begroting voor 2026 stijgt bijna overal. Hardware, telecom en infrastructuur nemen met circa 25% toe en afschrijvingen met ruim 30%. Intern personeel groeit gematigder en software slechts beperkt, terwijl extern personeel lager wordt begroot. Het zwaartepunt verschuift daarmee van tijdelijke capaciteit naar de structurele technologische basis. De stijging van hardware- en infrastructuurkosten hangt niet uitsluitend samen met technologische keuzes, zoals een lagere cloudadoptie maar wordt ook beïnvloed door bredere prijsstijgingen in de markt. Hierdoor nemen de investeringen in de onderliggende IT-infrastructuur extra toe.

CIO's verwachten een structureel hoger kostenniveau

In 2025 kwamen de uitgaven voor intern en extern personeel, software en afschrijving boven de begroting uit. Dit duidt op een structureel hoger kostenniveau dat door CIO's op 6% van de totale omzet wordt geschat. De verwachting is dat dit de komende jaren nog verder kan oplopen richting 8% tot 10%. Zij koppelen dit niet aan één investering, maar aan de stapeling van digitalisering, informatiebeveiliging, AI en data, en stijgende licentiekosten.

De toenemende structurele exploitatiekosten zijn een logisch vervolg van digitalisering

In het onderzoek komt naar voren dat ziekenhuizen bouwen aan een zwaardere digitale basis, terwijl steeds meer kosten structureel in de exploitatie landen. De financiële druk kan daardoor eerder zichtbaar worden dan de baten voor kwaliteit, toegankelijkheid en arbeidsbesparing. Een hoger IT-aandeel hoeft dus niet op inefficiëntie te wijzen, maar kan ook de veranderende manier weerspiegelen waarop zorg wordt georganiseerd en geleverd.

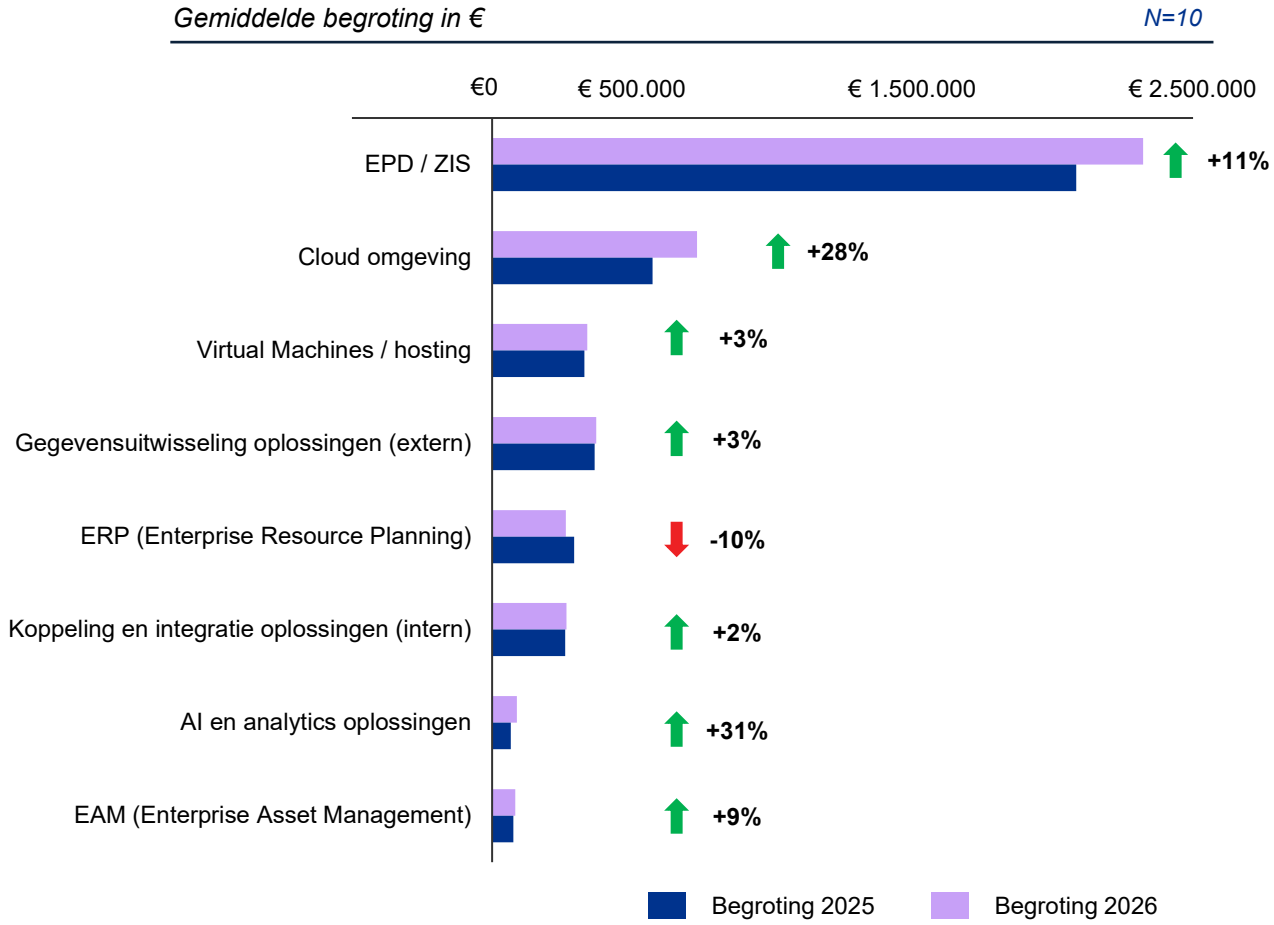
Traditionele begrotingssystematiek voldoet niet langer

Toekomstbestendige besluitvorming vraagt om een levenscyclusgerichte benadering van begrotingen en businesscases. Daarbij worden niet alleen initiële investeringen, maar ook de meerjarige kosten van beheer, doorontwikkeling, vervanging en afbouw integraal meegewogen.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Nieuwe software, cloud en AI verbreden de structurele kostenbasis, terwijl bestaande kosten niet automatisch verdwijnen

Figuur: Gemiddelde begroting '25 en '26 per type software



Het onderzoek laat een gerichte verschuiving binnen software zien

AI en analytics (+31%) en cloud (+28%) springen eruit, terwijl het EPD met 11% groeit en door zijn omvang de grootste absolute kostenpost blijft. ERP daalt juist met 10% en bij hosting, gegevensuitwisseling en interne koppelingen is de beweging beperkt. De begroting stijgt dus niet over de volle breedte; middelen verschuiven vooral naar toepassingen die data, schaalbaarheid en verdere digitalisering ondersteunen. Deze verschuiving tussen begrotingscategorieën leidt niet automatisch tot lagere kosten. Cloud- en AI-oplossingen worden vaak naast bestaande systemen ingevoerd, waardoor kosten tijdelijk opstapelen.

Over meerdere jaren ontstaat een bredere digitale basis

Waar eerdere investeringen zich vooral richtten op informatiebeveiliging en integratie, verschuift het zwaartepunt richting cloud en AI. Tegelijkertijd blijft het EPD een dominante kostenpost. Nieuwe software komen daarmee bovenop bestaande te staan, hierdoor groeit de softwareportefeuille structureel en daarmee de totale financiële lasten.

Nieuwe ontwikkelingen laten de kosten stijgen

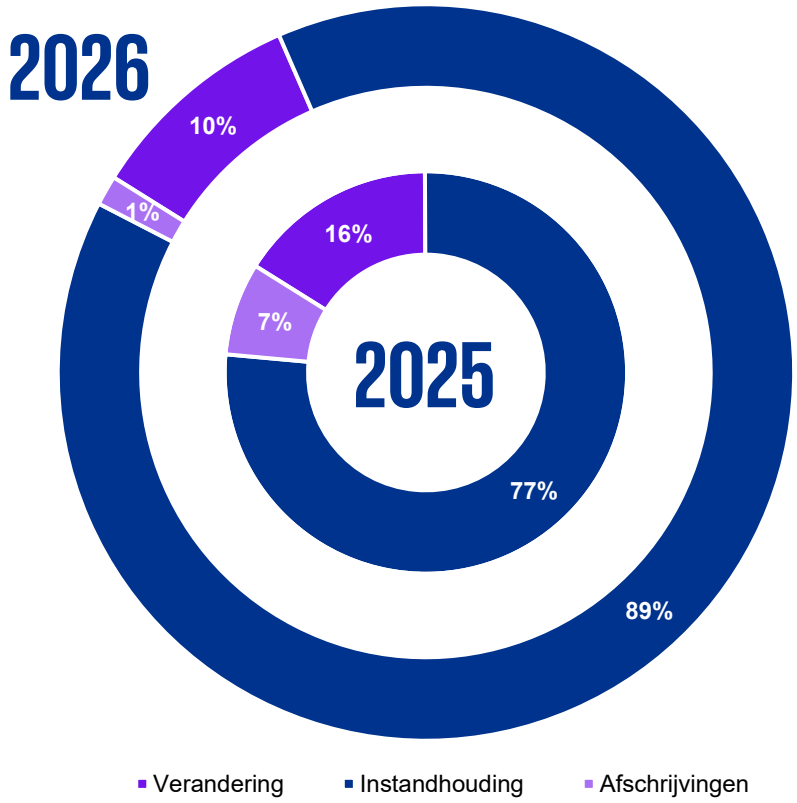
CIO's noemen hogere leveranciersindexaties, extra modules en toenemend datagebruik als verklaringen. Daarnaast verplaatsen Cloud- en SaaS-modellen beheer deels naar leveranciers, maar intern beheer en on-premise infrastructuur kunnen vaak niet direct worden afgebouwd. Ook AI vraagt eerst om investeringen in data, beveiliging, governance en ondersteuning voordat baten zichtbaar worden. Daardoor lopen nieuwe en bestaande kosten naast elkaar. De kern is dat ziekenhuizen niet alleen meer software afnemen, maar structureel betalen voor beschikbaarheid, samenhang en doorontwikkeling van het digitale zorglandschap.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De begroting blijft groeien alleen is er beperkt ruimte voor verandering waardoor ziekenhuizen scherpe keuzes moeten maken

Figuur: Verdeling investeringsbegroting binnen de IT-organisatie

Gemiddelde begroting % *N=11*



Meer focus op behoud in de begrotingsruimte

Het aandeel instandhouding stijgt van 77% in 2025 naar 89% in 2026, terwijl verandering daalt van 16% naar 10% en afschrijvingen van 7% naar 1%. Dit wijst erop dat een groter deel van de beschikbare middelen naar continuïteit, vervanging en beheer van de bestaande IT-omgeving gaat.

Investeringen zorgen voor hogere structurele kosten

CIO's geven aan dat een investering niet eindigt bij ingebruikname. Licenties, beheer, integraties, informatiebeveiliging, ondersteuning en doorontwikkeling komen structureel terug. Oude en nieuwe kosten lopen vaak naast elkaar.

De zwaardere digitale basis legt een steeds groter beslag op IT-budgetten

Eerder bespraken we al de stijgende begroting voor hardware, telecom en infrastructuur met circa 25% en voor afschrijvingen met ruim 30%. Ook noemen CIO's beperkte budgetten, investeringsruimte en IT-capaciteit nog steeds als belangrijke barrières. De cijfers wijzen daarmee op een structureel zwaardere digitale basis die meer middelen vraagt om betrouwbaar en veilig te blijven functioneren.

Minder ruimte voor verandering vergroot het spanningsveld

Wanneer bijna 90% van de beschikbare middelen nodig is voor instandhouding, resteert beperkte ruimte voor investeringen die nodig zijn om toekomstige kostenstijgingen en personele schaarste op te vangen. Dit vormt niet alleen een financieel vraagstuk, maar ook een strategisch risico voor het verandervermogen van ziekenhuizen.

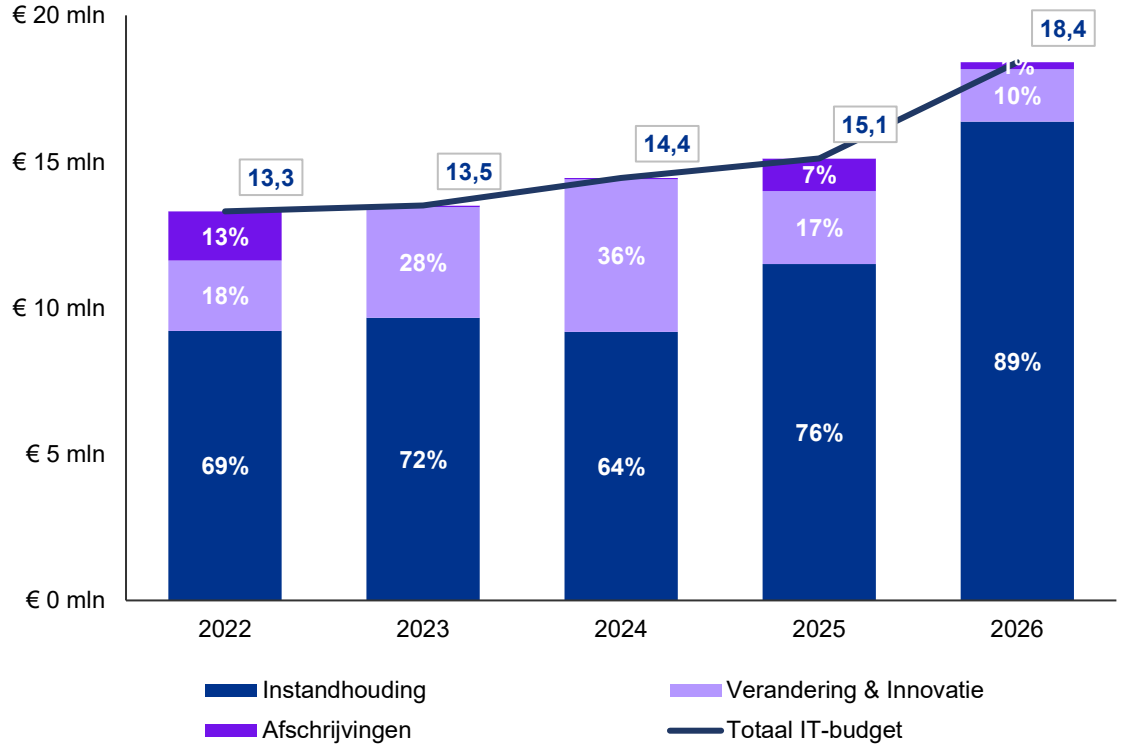
Er ontstaat een zichzelf versterkend patroon. Hoge beheerlasten beperken de ruimte voor vernieuwing, terwijl uitgestelde vernieuwing leidt tot een complexer IT-landschap en verder oplopende beheerlasten. Dit maakt het steeds moeilijker te investeren in de digitalisering die nodig is om de zorg toekomstbestendig te houden.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Ondanks dat het IT-budget groeit, verliezen ziekenhuizen financiële ruimte om de noodzakelijke transformatie uit te voeren

Figuur: Verdeling begroting IT-investeringen en totale IT-budgettrend 2022–2026

Gemiddelde begroting in € Mln.



**Note: Een toenemend deel van digitale investeringen wordt direct als structurele exploitatiekosten verwerkt. Hierdoor drukken innovatie-initiatieven steeds sterker op de reguliere exploitatiebegroting, wat de beschikbare investeringsruimte verder beperkt.*

Hoewel ICT-budgetten aanzienlijk zijn gegroeid in de afgelopen jaren, neemt de relatieve investeringsruimte in de tijd af

De trend van de afgelopen jaren laat zien dat de IT-budgetten van ziekenhuizen zijn toegenomen, maar dat het aandeel van deze budgetten dat beschikbaar is voor verandering en innovatie eerst is toegenomen, maar de afgelopen twee jaar ook sterk is afgenomen. Door de groeiende beheer- en instandhoudingskosten* gaat een steeds groter deel van het budget naar het in de lucht houden van de bestaande digitale omgeving. Hierdoor neemt de ruimte voor nieuwe investeringen in digitalisering relatief af.

Deze trend was in 2021 al gedeeltelijk voorspeld

Deze ontwikkeling werd in 2021 al voorzien. De macro analyse voorspelde destijds dat aanvullende investeringen in digitalisering noodzakelijk waren, maar waarschuwde ook dat deze investeringen zouden leiden tot hogere structurele beheer- en exploitatiekosten. Vijf jaar later zien we dat deze voorspelling is uitgekomen en dat ziekenhuizen in 2026 steeds meer investeren in beheer en instandhouding en weinig ruimte over hebben voor innovatie en verandering.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Digitalisering

Hoofdstuk 4

De implementatie van nieuwe technologieën richt zich meer op het zorgproces

Grote groei op hybride zorg en telemonitoring

Hybride zorg springt eruit. Het aandeel ziekenhuizen met een toepassing stijgt van 52% naar 78%, terwijl grootschalige inzet groeit van 5% naar 50%. Ook telemonitoring en capaciteitsmanagement groeien. De groei concentreert zich daarmee bij toepassingen die direct aansluiten op zorgverlening, planning en schaarse capaciteit.

Gegevensuitwisseling krijgt een andere rol

Hoewel databeschikbaarheid minder vaak als expliciete prioriteit wordt genoemd, behoort gegevensuitwisseling nog steeds tot de meest geïmplementeerde digitale voorzieningen. Door de opkomst van andere prioriteiten en het wegvallen van IZA-gelden neemt de aandacht voor nieuwe investeringen af. Gegevensuitwisseling verschuift daarmee van een afzonderlijke strategische prioriteit naar een randvoorwaarde voor andere digitale ambities.

Nadruk ligt op het zorgproces

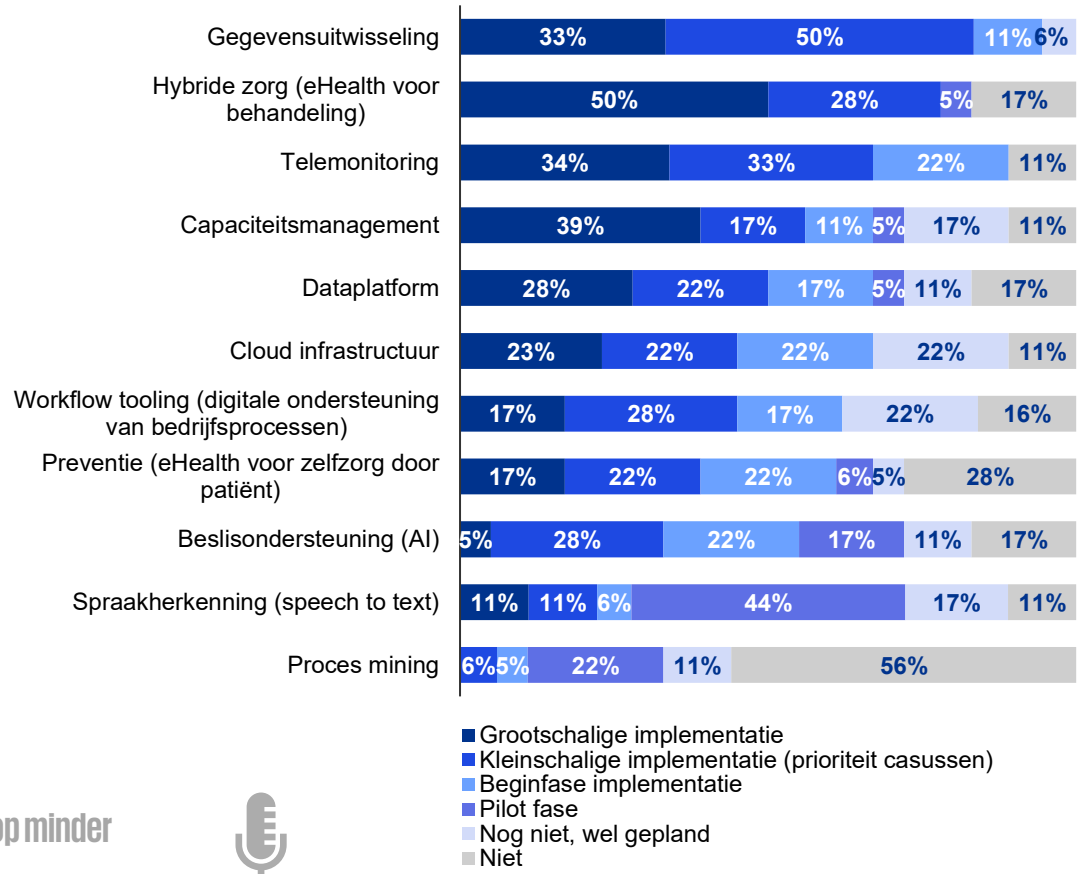
CIO's benadrukken dat de volgende stap niet draait om nog een systeem, maar om inpassing in zorgprocessen, eigenaarschap en adoptie. Dat helpt verklaren waarom toepassingen dicht op de dagelijkse zorg nu sneller opschalen, terwijl technologieën die meer randvoorwaarden vragen minder snel groeien.

AI groeit, maar meer ziekenhuizen kiezen bewust voor bewezen technologieën

AI-beslisondersteuning en spraakherkenning worden vaker toegepast dan vorig jaar, maar een groot deel bevindt zich nog in de begin- of pilotfase. In de interviews verschuift de toon van enthousiasme naar de vraag of toepassingen aantoonbare waarde leveren en daadwerkelijk worden gebruikt. Daarbij geven verschillende ziekenhuizen aan niet de ambitie te hebben om voorop te lopen in de ontwikkeling van AI-toepassingen. De voorkeur gaat uit naar het opschalen van bewezen oplossingen zodra de meerwaarde, betrouwbaarheid en toepasbaarheid zijn aangetoond.

***Figuur: De mate* waarin (nieuwe) technologieën geïmplementeerd zijn**

Percentage van CIO's *N=19*



"Wij willen alleen maar oplossingen die in een ander ziekenhuis bewezen zijn. Inzetten op minder oplossingen, naar landelijke standaarden en naar bewezen toepassingen."

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Digitale investeringen nemen toe, maar de gerealiseerde baten lopen de laatste jaren steeds verder terug

Steeds minder CIO's ervaren substantiële baten van digitalisering

Het aandeel CIO's dat digitalisering als een grote of redelijke bijdrage ziet aan strategische doelstellingen neemt over vrijwel alle categorieën af. De sterkste terugval is zichtbaar op thema's als toegankelijkheid van zorg, werkdrukverlichting en financiële baten. Ook in interviews geven CIO's aan dat het realiseren van concrete opbrengsten steeds uitdagender wordt. Dit suggereert dat digitalisering zich ontwikkelt van een directe bron van waardecreatie naar een noodzakelijke randvoorwaarde voor continuïteit van zorg. Daarbij gaan de vereiste investeringen vaak gepaard met langdurige transformatietrajecten, terwijl de baten pas daarna zichtbaar worden.

Kwaliteit van zorg blijft de belangrijkste opbrengst van digitalisering

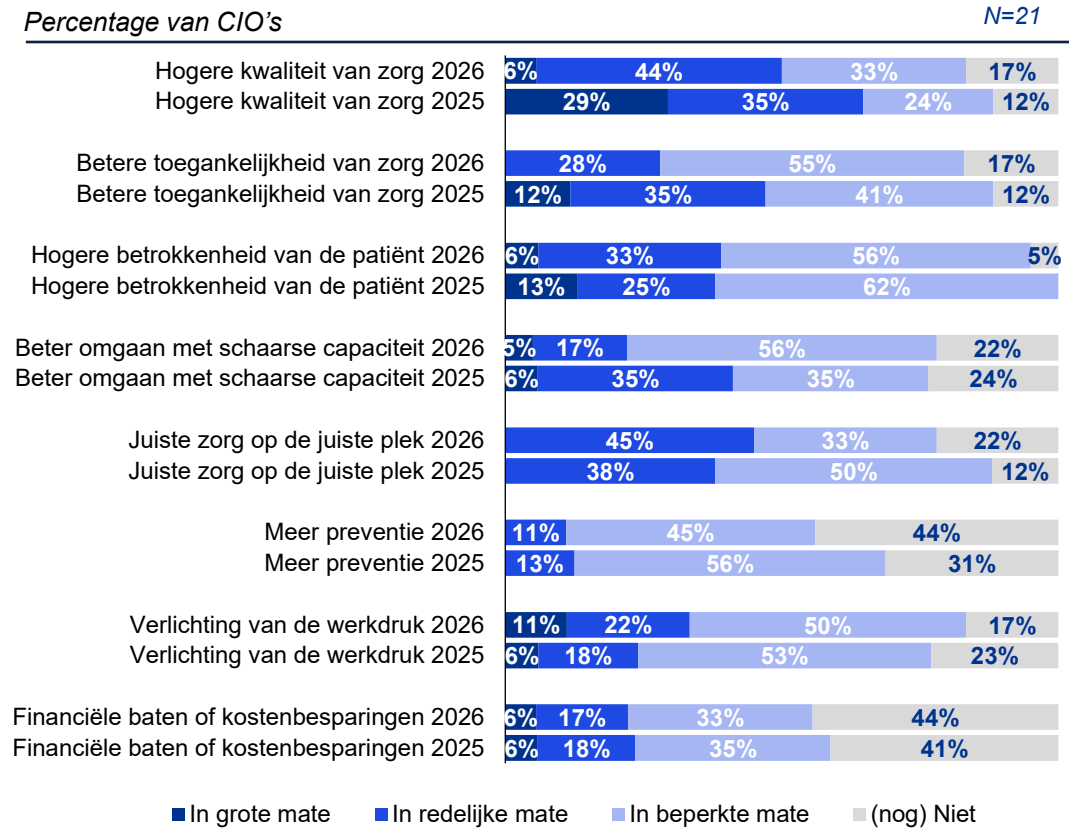
Digitalisering draagt vooral bij aan een hogere kwaliteit van zorg. De helft van de CIO's ervaart deze bijdrage in grote of redelijke mate. Dit is echter aanzienlijk minder dan in 2024 (62%) en 2025 (64%), maar nog altijd duidelijk meer dan bij de andere categorieën.

Juiste zorg op de juiste plek laat als enige een structurele groei zien

In 2026 geeft 45% van de CIO's aan dat digitalisering in grote of redelijke mate bijdraagt aan de juiste zorg op de juiste plek, tegenover 38% in 2025. Dit is de enige bate die over drie jaar een aanhoudende groei laat zien. Deze ontwikkeling sluit aan bij de opschaling van hybride zorg en digitale toepassingen die zorg op afstand en passende zorg ondersteunen.

Verder lopen de operationele baten aanzienlijk terug sinds 2024. Mogelijk komt dit doordat veel ondersteunende technologieën zich nog in de pilot- of beginfase bevinden en aanvankelijk extra inzet vragen van IT en eindgebruikers.

Figuur: Ontwikkeling van gerealiseerde baten van digitalisering (2025–2026)



"Investeer één euro in IT en je bespaart er twee in de zorg. Maar die twee euro daadwerkelijk uit de zorg halen, is heel lastig."

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Het blijft lastig voor digitalisering om structurele baten te realiseren

2023 Fundament leggen, baten blijven uit

Kostenbesparingen blijven uit
Nieuwe digitale voorzieningen komen naast het bestaande landschap te staan; de verwachte besparingen blijven nog uit.

Exploitatie wordt de eerste grens
De wil om te versnellen is groot, maar structurele beheerlasten en schaarse capaciteit beperken de ruimte voor verandering.

2024 Plannen maken, uitvoering vertraagt

De eerste waarde wordt zichtbaar
Hybride zorg en samenwerking tonen perspectief, maar brede impact vraagt adoptie, procesverandering en tijd.

IZA versnelt de ambitie, nog niet de uitvoering
Veel energie gaat naar plannen, governance en regionale afspraken; toepassingen landen nog beperkt in het dagelijks werk.

2025 Basis verbreedt, opschaling stokt

Databeschikbaarheid wordt steeds belangrijker
Gegevensuitwisseling ontwikkelt zich tot basisvoorziening voor samenwerking, AI en hybride zorg.

Pilots worden nog geen transformatie
AI en andere innovaties groeien in aandacht, maar niet in dezelfde mate in dagelijks gebruik en aantoonbare baten.

2026 Waardegericht opschalen en borgen

Bewezen toepassingen winnen terrein
De focus verschuift van experimenteren naar de inzet van bewezen toepassingen bij voorkeur dicht op het primaire zorgproces.

Baten worden minder gerealiseerd
Digitale investeringen nemen toe, maar de gerealiseerde baten lopen de laatste jaren steeds verder terug.

Digitalisering is geen tijdelijk veranderprogramma meer, maar vaste bedrijfsvoering. De volgende fase vraagt om bewezen toepassingen selectief op te schalen en structureel te financieren, beheren en waarde te realiseren, terwijl tegelijkertijd verouderde systemen, processen en kosten worden afgebouwd.

KPMG

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Het IT-team

Hoofdstuk 5

De behoefte aan structurele expertise concentreert zich op data, AI en architectuur

Data analytics, architectuur en AI ontwikkelen zich tot vaste kerncompetenties

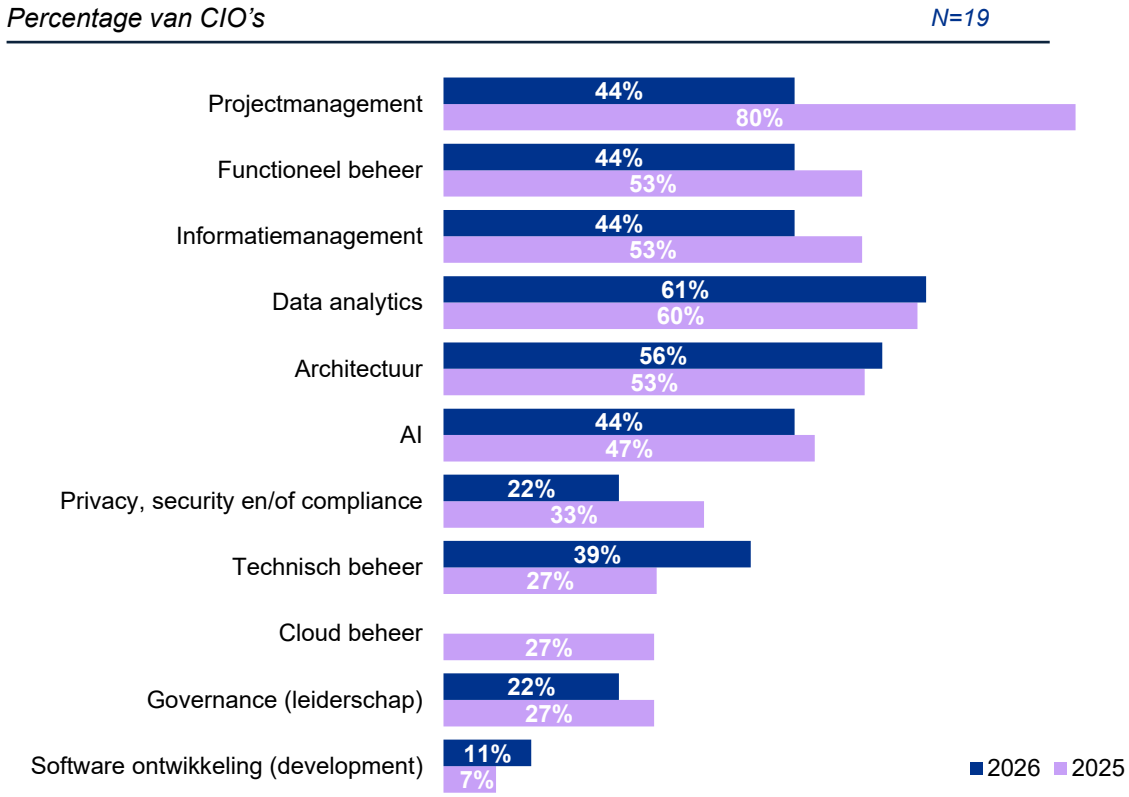
Wat over meerdere jaren opvalt, is de stabiliteit in de behoefte aan data analytics, architectuur en AI. Data analytics blijft met 61% het meest genoemde aandachtsgebied, gevolgd door architectuur met 56% en AI met 44%. Deze percentages laten slechts beperkte schommelingen zien ten opzichte van 2025. Daarmee lijken deze expertisegebieden zich te ontwikkelen van opkomende specialismen naar vaste kerncompetenties binnen de IT-organisatie. Ziekenhuizen investeren niet langer alleen in losse initiatieven, maar bouwen structureel kennis op die nodig is voor datagedreven werken, AI-toepassingen, gegevensuitwisseling en de verdere digitalisering van zorgprocessen.

De IT-organisatie verschuift van verandering naar regie

Projectmanagement daalt van 80% naar 44%, na 52% in 2024. Een mogelijke verklaring is dat veel ziekenhuizen inmiddels een groot deel van hun transformatieprogramma's hebben opgestart of uitgevoerd. Waar de afgelopen jaren de nadruk lag op het initiëren en begeleiden van verandertrajecten, verschuift de aandacht nu naar het duurzaam beheren, doorontwikkelen en integreren van gerealiseerde oplossingen. Hierdoor neemt de behoefte aan projectmatige capaciteit af en groeit de vraag naar structurele expertise zoals data analytics, architectuur, functioneel beheer en technisch beheer.

Tegelijkertijd worden digitale vraagstukken steeds meer onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering. De nadruk verschuift daarmee van het realiseren van afzonderlijke projecten naar het regisseren van een complex en samenhangend digitaal landschap. Deze ontwikkeling sluit aan bij de bredere beweging waarbij digitalisering minder als tijdelijk veranderprogramma wordt gezien en steeds meer als een structureel onderdeel van de organisatie.

Figuur: Benodigde versterking per aandachtsgebied (2024–2026)



"Als je binnen de organisatie de beheerwerkzaamheden draaiende wil houden, dan zit ik eigenlijk al onder mijn ondergrens qua capaciteit."

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Ziekenhuizen werven gericht voor data en architectuur, terwijl zij voor AI vooral inzetten op omscholing

Werving blijft nodig, maar wordt gerichter ingezet

De grootste wervingsbehoefte ligt bij data analytics (60%), architectuur (50%) en projectmanagement (47%). Data blijft daarmee, net als in eerdere onderzoeken, een structureel aandachtspunt. Ook voor architectuur en projectmanagement wordt meer mensen gezocht ten opzichte van vorig jaar. Dat past bij de inzichten uit de interviews dat ziekenhuizen niet alleen technische kennis nodig hebben, maar vooral mensen die data, applicaties, leveranciers en zorgprocessen in samenhang kunnen organiseren. Digitalisering wordt steeds minder als los IT-project gezien en steeds meer als organisatieverandering.

Voor meerdere aandachtsgebieden wordt ingezet op omscholing

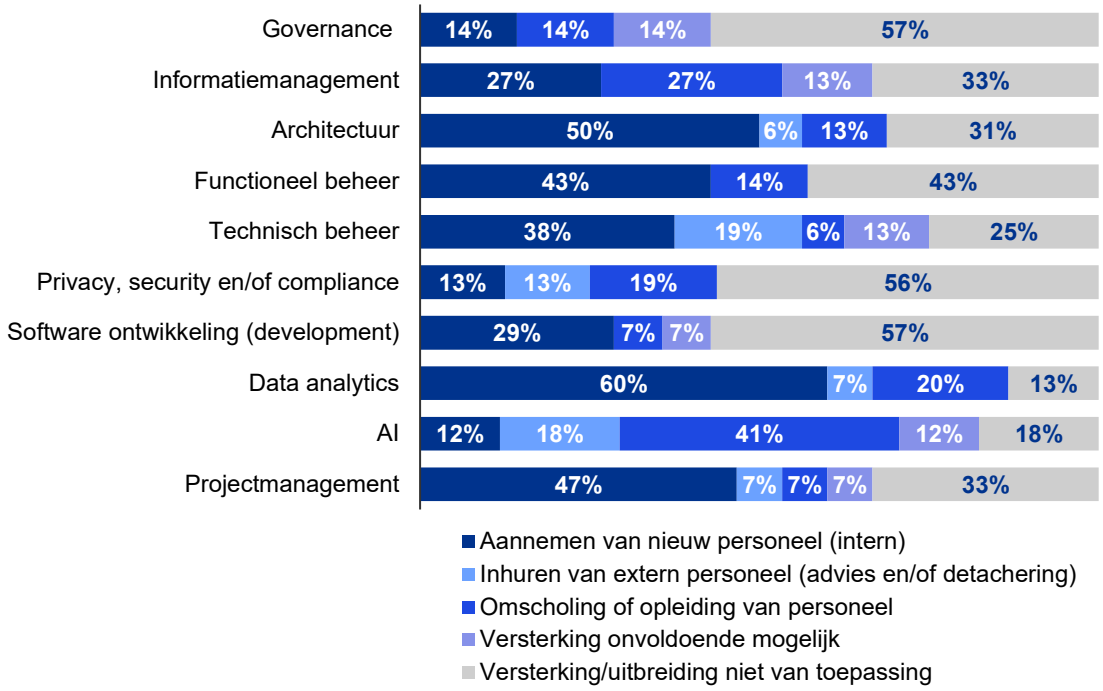
Voor AI valt op dat CIO's vaker inzetten op omscholing van eigen medewerkers (41%) dan op nieuwe collega's (12%) of externe inhuur (18%). Ook bij informatiemanagement (27%) en privacy, security en compliance (19%) speelt interne ontwikkeling een zichtbare rol. Uit de interviews blijkt dezelfde beweging: de aandacht verschuift van experimenteren met technologie naar aantoonbare waarde, adoptie en toepassing in het zorgproces. Medewerkers die de organisatie en de zorgpraktijk al kennen, kunnen die verbinding vaak beter leggen. Omscholing lijkt daardoor zowel een antwoord op arbeidsmarkt schaarste als een manier om de adoptie van AI te versnellen.

De druk op security verdwijnt niet, maar wordt anders georganiseerd

De groeiende opgave rond privacy, security en compliance leidt niet vanzelfsprekend tot uitbreiding van gespecialiseerde teams. Ziekenhuizen vangen extra werkzaamheden vaak op binnen bestaande of centrale functies en via leveranciers. Waar aanvullende expertise nodig is, kiezen zij vanwege beperkingen in het loonhuis, cao en budget voor een mix van werven, ontwikkelen, delen en inkopen.

Figuur: Hoe de beoogde versterking of uitbreiding te realiseren

Percentage van CIO's *N=19*



"De oplossing zit niet alleen in het aantrekken van nieuwe mensen. We investeren steeds meer in het ontwikkelen van bestaande medewerkers."

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Ziekenhuizen houden kritieke kennis dichter bij huis en hebben meer interne regie nodig over een gemengd sourcingmodel

Ziekenhuizen houden kritieke IT-kennis en -processen bewust dichter bij huis

De vergelijking laat geen brede beweging naar méér uitbesteding zien. Servicedesk en applicatiebeheer worden in 2026 volledig of vrijwel volledig intern uitgevoerd; ook software ontwikkeling verschuift meer naar binnen het ziekenhuis. Data analytics blijft eveneens hoofdzakelijk intern. Dit past bij wat CIO's in de interviews benadrukken: kennis van de zorgprocessen, korte lijnen met gebruikers en snel kunnen prioriteren zijn moeilijk volledig bij externe partners onder te brengen.

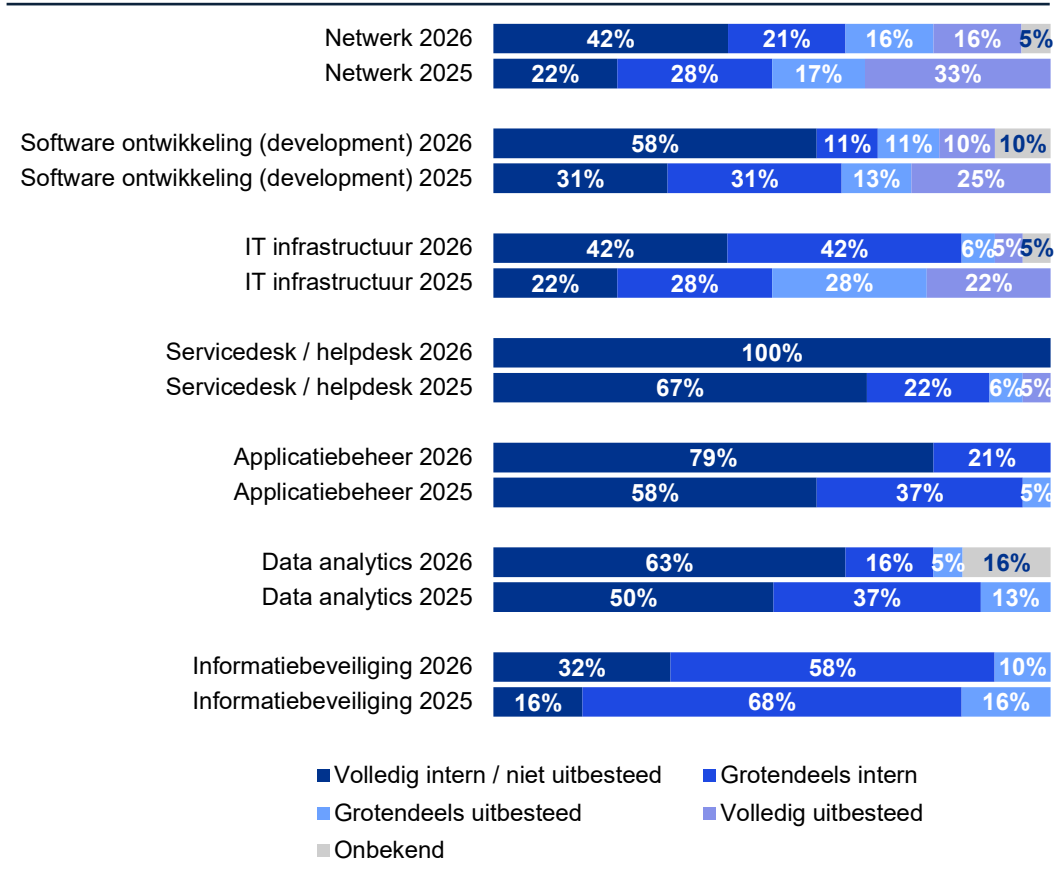
Tegelijkertijd blijven leveranciers belangrijk voor specialistische technologie. Bij netwerk, infrastructuur en informatiebeveiliging zien we een gemengd beeld, maar minder uitbesteding dan in 2025. Dat kan samenhangen met een sterkere focus op continuïteit en digitale weerbaarheid. In de interviews wordt genoemd dat primaire zorgsystemen en kritieke infrastructuur bewust dichter bij de eigen organisatie worden gehouden. Ook vragen incidenten en afhankelijkheden in de keten om meer zicht op wie toegang heeft en hoe dienstverlening kan doorgaan.

De regierol van IT wordt belangrijker, ongeacht de gekozen sourcingstrategie

De cijfers wijzen eerder op selectieve sourcing. Cloud- en SaaS-oplossingen maken uitbesteding soms logisch of zelfs onvermijdelijk, terwijl zorgen over leveranciersafhankelijkheid, soevereiniteit en beheersbaarheid juist tot meer interne grip leiden. De keuze verschilt bovendien per ziekenhuis: grotere IT-organisaties kunnen specialistische kennis vaker zelf organiseren, terwijl kleinere teams eerder samenwerken of expertise inkopen. Wat in beide modellen terugkomt, is een zwaardere regierol voor de interne IT-organisatie. Ook wanneer uitvoering extern ligt, blijven architectuur, integratie, leverancierssturing, security en aansluiting op het zorgproces intern nodig.

De mate waarin verschillende activiteiten voor ICT zijn uitbesteed aan partners/leveranciers

N=19



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

In de afgelopen jaren zie je een verbreding van de IT organisatie optreden, meer competenties worden belangrijk

2023 Door externe inhuur wordt het gat gedicht

Schaarste maakt de IT organisatie kwetsbaar
De IT organisaties blijven stabiel alleen de uitdaging is om rollen die nodig zijn binnen de organisatie aan te trekken terwijl ze hard nodig zijn.

Externe inzet is geen structurele oplossing
Inhuur en uitbesteding vangen pieken op, maar vergroten afhankelijkheid wanneer vaste kennis ontbreekt.

2024 Van techniek naar regie

De regierol wordt noodzakelijk
Technische uitvoering schuift naar partners; intern worden architectuur, functioneel beheer en datakennis belangrijker.

De opgave groeit sneller dan het team
De uitdaging blijft om de continuïteit en kwaliteit met dezelfde capaciteit te realiseren.

2025 Takenpakket wordt breder

Het takenpakket verbreedt
Gemiddeld vragen 4,7 competentiegebieden om versterking, tegenover 3,6 in 2024.

Nieuwe expertise komt niet alleen van buiten
Werving blijft nodig, maar omscholing wordt essentieel om schaarste en belangrijke competenties als data en AI op te vangen.

2026 Ziekenhuizen borgen continuïteit

Omscholen en opleiden van personeel wordt belangrijk
Om de gevraagde competenties te ontwikkelen kiezen ziekenhuizen steeds vaker voor omscholing en opleiding om continuïteit te borgen.

Ziekenhuizen versterken op kritieke IT-capaciteiten
Ziekenhuizen kiezen steeds vaker voor het intern beleggen van kritieke IT-kennis en –processen om de weerbaarheid te vergroten, terwijl leveranciers gericht worden ingezet voor specialistische toepassingen.

IT-teams moeten hun competenties verbreden en investeren steeds nadrukkelijker in het opbouwen en behouden van kritieke IT-capabilities binnen de eigen organisatie. Zonder deze versterking ontstaat kwetsbaarheid in zowel het beheer van de huidige omgeving als het realiseren van noodzakelijke vernieuwing.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

IZA transformatie

Hoofdstuk 6

Zorgtransformatie vraagt om structurele financiering en scherpe keuzes

Van tijdelijke impuls naar structurele veranderagenda

Nu IZA aanvragen noodgedwongen stoppen, kan de zorgtransformatie niet langer leunen op een tijdelijke geldstroom. Hoewel voor sommige initiatieven nog aanvullende financieringsmogelijkheden bestaan, zoals via AZWA-regelingen of vrijgekomen IZA gelden, zien CIO's deze middelen vooral als een impuls en niet als structurele oplossing. De opgave wordt daarmee niet kleiner en vraagt om een andere blik op investeringen: minder als los project en meer als onderdeel van de reguliere zorgstrategie, begroting en verandercapaciteit. Initiatieven moeten aantoonbaar bijdragen aan kwaliteit, toegankelijkheid of werkbaarheid én na de implementatie betaalbaar en beheersbaar blijven.

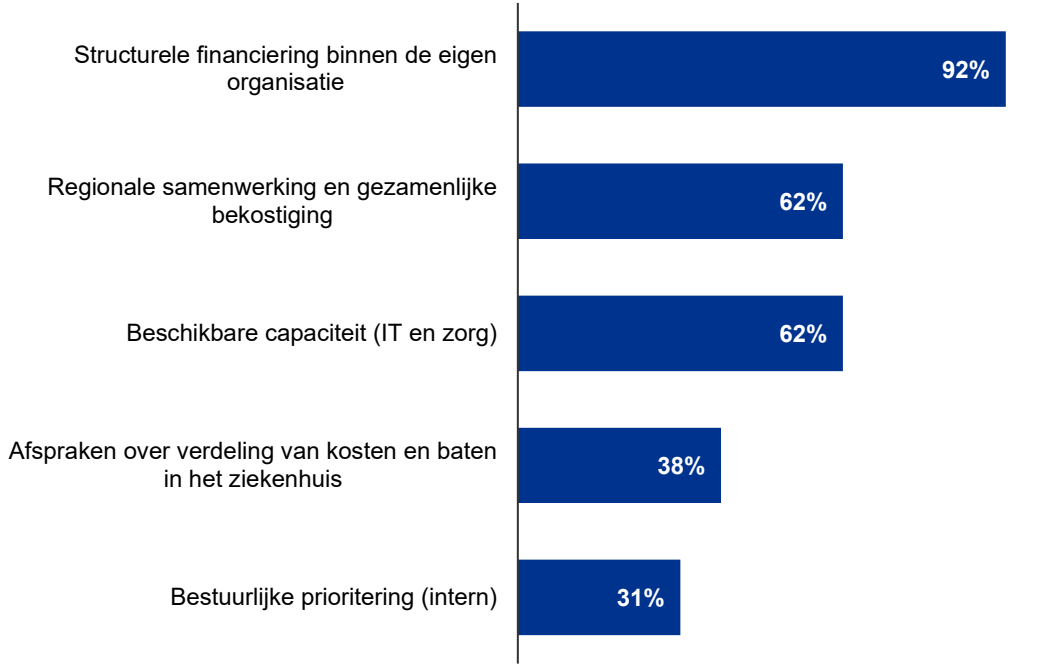
De antwoorden laten zien waar de eerste drempel ligt. Voor 92% van de CIO's is structurele financiering binnen de eigen organisatie bepalend. Regionale samenwerking en gezamenlijke bekostiging én beschikbare capaciteit worden beide door 62% van de respondenten genoemd. Plannen lopen dus niet alleen vast op ambitie, maar vooral op het vermogen om ze meerdere jaren te financieren en uit te voeren. Zonder duidelijke eigenaar, voldoende mensen, tijd voor adoptie en ruimte in de zorgprocessen is er een concreet risico dat transformatie blijft steken in de pilotfase.

Samenwerken waar kosten en baten over organisaties heen lopen

Afspraken over de verdeling van kosten en baten (38%) en bestuurlijke prioritering (31%) worden minder vaak genoemd, maar worden juist belangrijk zodra de eerste financieringsdrempel is genomen. De interviews wijzen op een praktische aanpak: faseer initiatieven, maak eigenaarschap en verwachte baten concreet en neem beheer, adoptie en capaciteit vanaf het begin mee in de businesscase. Organiseer regionale samenwerking vooral wanneer investeringen en opbrengsten op verschillende plekken in de keten vallen. De interne IT-organisatie krijgt daarbij een zwaardere regierol rond architectuur, integratie, leveranciers en continuïteit. De kern is dus niet minder transformeren, maar scherper kiezen en structureel borgen wat aantoonbaar waarde toevoegt.

Figuur: Factoren waarvan de voortzetting van zorgtransformatie na de IZA-gelden afhankelijk is

Percentage van CIO's *N=14*



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Structurele financiering blijft het grootste vraagstuk

De overgang naar structurele financiering is nog nauwelijks bekend

Voor 76% van de CIO's is de structurele financiering na afloop van de IZA-gelden beperkt of nauwelijks duidelijk. Slechts 24% heeft hier grotendeels of volledig zicht op. Daarmee zit de onzekerheid niet alleen bij plannen die nog wachten op besluitvorming: ook bij initiatieven die inhoudelijk kansrijk zijn, is nog niet vanzelfsprekend hoe zij na de tijdelijke impuls onderdeel worden van de reguliere begroting.

Investeringen brengen nieuwe kosten met zich mee

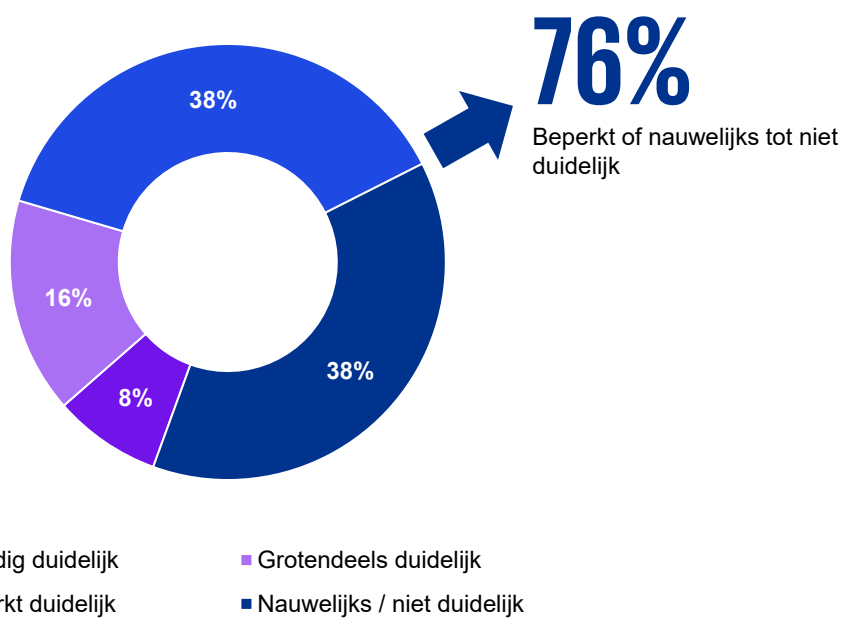
Uit de interviews komt naar voren dat de investering niet stopt zodra een oplossing gereed is. Licenties, beheer, integraties, informatiebeveiliging, gebruikersondersteuning en doorontwikkeling lopen structureel door. Daarnaast vraagt het gebruik van nieuwe digitale oplossingen om blijvende inzet van zorgprofessionals en IT-medewerkers voor training, adoptie, ondersteuning en optimalisatie van werkprocessen. Juist deze terugkerende kosten en benodigde capaciteit zijn bij de start nog niet altijd volledig in beeld, waardoor een project wel gefinancierd kan zijn, maar de continuïteit nog niet.

Subsidies financieren de implementatie, maar niet het structurele beheer

IZA-financiering heeft de implementatie van veel digitale initiatieven mogelijk gemaakt. Voor veel CIO's blijft echter de vraag onbeantwoord hoe de structurele beheer- en exploitatiekosten kunnen worden gefinancierd zodra deze tijdelijke middelen wegvallen. Juist over deze fase bestaat de grootste onzekerheid. Veel organisaties zoeken de oplossing binnen de eigen begroting, maar dit maakt de transformatie niet automatisch financieel haalbaar. De reguliere begroting staat immers al onder druk door stijgende exploitatiekosten en een afnemende vernieuwingsruimte. Niet de implementatie, maar juist de inbedding in de reguliere begroting blijkt voor veel organisaties nog onvoldoende uitgewerkt. Hierdoor wordt niet alleen de businesscase van een innovatie belangrijk, maar ook de vraag hoe deze na implementatie structureel kan worden bekostigd en gerealiseerd.

Figuur: Mate van duidelijkheid rondom de structurele financiering na IZA-gelden

Percentage van CIO's *N=14*



"Het programma heeft in eerste instantie niet zo heel veel impact op de begroting, omdat het gefinancierd wordt vanuit IZA-gelden. De structurele effecten daarvan gaan wel serieuze gevolgen hebben voor het IT-budget."

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Dezelfde uitdagingen komen ieder jaar terug:

2024 Veel aandacht voor IZA plannen

Veel tijd in plannen
IZA zorgt voor momentum, veel tijd en capaciteit gaat naar plannen, governance en regionale afspraken en nog weinig in de uitvoering.

Belang van samenwerking erkend
De eerste succesvolle digitaliseringsprojecten worden gezien bij zorg op de juiste plek en hybride zorg, veel perspectief voor de komende jaren.

De sterkste schouders dragen nu de last
Grotere instellingen investeren relatief meer in regionale initiatieven voor digitalisering, maar ontvangen juist minder van de baten.

2025 Samenwerkingen op gang

Samenwerking wordt concreet
Een derde van de investeringen in digitalisering wordt gezamenlijk opgepakt of komt ten goede aan regionale samenwerking.

Onzekerheid over financiering
Er is veel aandacht voor financiering, maar het blijft onduidelijk hoe structurele financiering geborgd kan worden.

Besparingen blijven beperkt
Er wordt veel geïnvesteerd in transformaties alleen het realiseren van besparingen blijft lastig, met name voor de grotere organisaties.

2026 Structurele kosten en financiering

Hoe structureel beheer te financieren?
Veel CIO's hebben nog geen antwoord op de vraag hoe beheer, exploitatie en doorontwikkeling na afloop van tijdelijke financiering structureel worden bekostigd.

Onvoldoende dekking voor beheerkosten
Steeds meer investeringen leiden tot structurele kosten voor licenties, beheer, integraties en doorontwikkeling, terwijl hiervoor niet altijd structurele financiering beschikbaar is.

Ziekenhuizen kijken noodgedwongen naar eigen budgetten
Wanneer externe financiering wegvalt, resteert vaak alleen de reguliere begroting. Juist daar staat de ruimte voor innovatie door stijgende exploitatiekosten steeds verder onder druk.

IZA heeft digitale transformatie versneld, maar veel ziekenhuizen hebben nog geen antwoord op de vraag hoe de structurele beheer- en exploitatiekosten duurzaam worden gefinancierd. Hierdoor nemen de exploitatiekosten toe en komt de ruimte voor nieuwe innovatie verder onder druk te staan.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

EBITDA-marge

Hoofdstuk 7

De financiële impact van digitalisering wordt voor ziekenhuizen steeds zichtbaarder in de EBITDA-marge. Dit vereist bijsturing en een efficiëntieslag

De EBITDA-druk is breed voelbaar

Tussen 2019 en 2025 daalde de gemiddelde EBITDA-marge bij STZ-ziekenhuizen van 9,3% naar 7,5% en van 8,3% naar 7,4% bij algemene ziekenhuizen. Hoewel na jaren van margedruk in 2025 sprake is van enig herstel, blijft de financiële druk breed voelbaar in de sector.

84% van de CIO's ervaart hierbij een duidelijk tot zeer groot effect van digitalisering op de EBITDA-marge; 54% geeft aan daarom te moeten bijsturen in kosten of investeringen. Opvallend is dat 15% van de CIO's aangeeft dat nu al de financiële houdbaarheid onder druk komt.

De komende jaren zullen sectorbreed grote investeringen nodig zijn. Dit vraagt om scherpe financiële keuzes en digitalisering weegt hier steeds zwaarder in mee.

Interviews laten een verschuiving naar terugkerende exploitatiekosten zien

Toenemende digitalisering leidt tot hogere terugkerende exploitatiekosten. Cloud- en SaaS-oplossingen zorgen voor een verschuiving van investeringen en kapitaallasten naar operationele kosten en versterken dit effect.

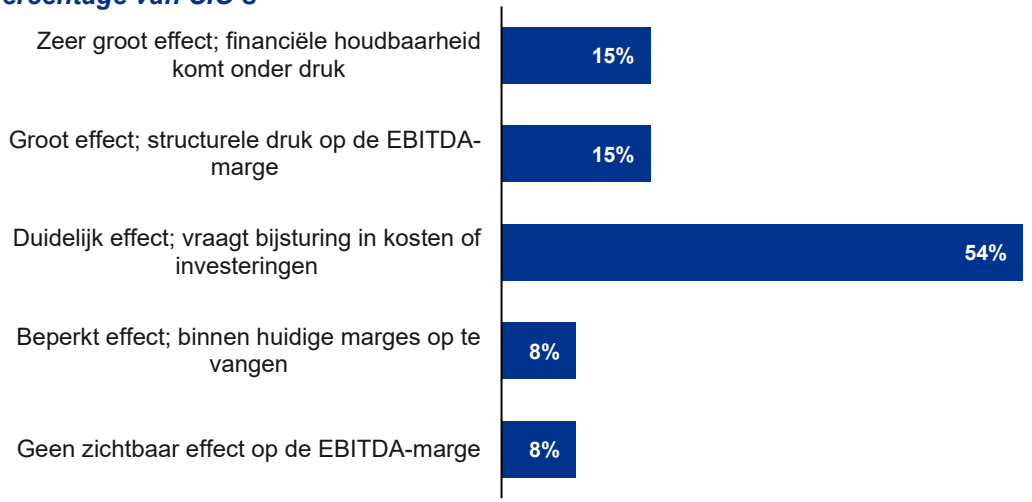
Doortastend handelen om vertraging in digitalisering te voorkomen

Hoewel de margedruk in ziekenhuizen meerdere oorzaken kent en zeker niet uitsluitend het gevolg is van digitalisering, onderstreept de ervaren margedruk dat digitalisering nog niet altijd de benodigde financiële efficiëntie realiseert. KPMG ziet hierbij twee oplossingsrichtingen. Enerzijds is voldoende adequate bekostiging van digitale zorg nodig, waar dit nu nog niet altijd het geval is. Anderzijds vraagt het dat ziekenhuizen andere operationele kosten drukken door nieuwe digitale toepassingen echt te omarmen, afscheid te nemen van oude parallelle systemen en durf te tonen in het digitaliseren van (zorg)processen waardoor uiteindelijk meer zorg met minder mensen kan worden geleverd. Op korte termijn geeft dit mogelijk margedruk, op lange termijn leidt het tot een verbeterd rendement.

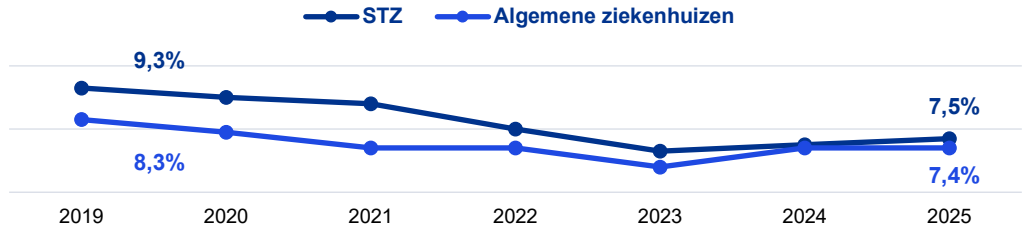
Figuur: Ervaren effect van digitalisering op de EBITDA-marge

N=13

Percentage van CIO's



Onderbouwing: gemiddelde EBITDA-marge daalt in de afgelopen jaren



Bronnen: Rebel Benchmark Ziekenhuizen 2025; EY Barometer Zorg 2025; EY Barometer Zorg 2026

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Digitale weerbaarheid

Hoofdstuk 8

Digitale weerbaarheid is geen IT-vraagstuk meer, maar een voorwaarde voor de continuïteit van zorg

Waarom nu op de agenda?

Ziekenhuizen worden steeds afhankelijker van digitale systemen, data en externe partners. Verstoringen kunnen direct impact hebben op de continuïteit van zorglevering.

Toenemende cyberdreiging
Cyberdreigingen en -incidenten nemen toe en worden geavanceerder, waardoor het risico op verstoring van de zorgprocessen toeneemt.

Groeiende digitalisering
Steeds meer processen en gegevensuitwisseling verlopen digitaal, waardoor de afhankelijkheid van IT-systemen toeneemt.

Geopolitieke onzekerheid
Beschikbaarheid van kritieke diensten en digitale soevereiniteit worden belangrijker.

Uitbreiding van wet- en regelgeving
Wet- en regelgeving (o.a. NIS2/EHDS) stelt hogere eisen aan risicobeheersing, weerbaarheid en aantoonbare naleving.

Digitale weerbaarheid
De ontwikkelingen die we zien

Continuïteit van zorg wordt belangrijker dan alleen digitale beveiliging
Ziekenhuizen investeren al jaren in informatiebeveiliging. Naast het voorkomen van incidenten neemt ook het belang toe van het kunnen voortzetten en herstellen van kritieke zorgprocessen bij uitval van systemen, infrastructuur of leveranciers.

Afhankelijkheden buiten de eigen organisatie worden steeds zichtbaarder
De toenemende digitalisering heeft geleid tot een sterke afhankelijkheid van technologieleveranciers. Recente geopolitieke ontwikkelingen en (cyber)incidenten brengen vraagstukken rondom kritieke kennis, infrastructuur en digitale soevereiniteit steeds nadrukkelijker naar de voorgrond.

Bestuurders nadrukkelijk betrokken bij digitale weerbaarheid
De kans en impact van cyberincidenten nemen toe, waardoor cyberrisico's steeds minder acceptabel worden. Als gevolg hiervan groeit de noodzaak tot structurele investeringen in digitale weerbaarheid, terwijl wet- en regelgeving hogere eisen stelt aan bestuurlijke verantwoordelijkheid en aantoonbare risicobeheersing.

Wat betekent dit voor de ziekenhuizen?

De toenemende afhankelijkheid van technologie, leveranciers en ketenpartners vraagt om een bredere kijk op digitale weerbaarheid. Daarbij verschuift de focus van het beschermen van systemen naar het waarborgen van de continuïteit van zorg. Digitale weerbaarheid is daarmee geen vrij besteedbaar innovatiebudget, maar een noodzakelijke basisvoorziening geworden

Kritieke zorg centraal
Bepaal welke zorg altijd door moet kunnen gaan.

Afhankelijkheden inzichtelijk
Breng systemen, data, leveranciers en ketenpartners in kaart.

Continuïteit zichtbaar
Oefen, test en verbeter het vermogen om tijdens verstoringen te blijven functioneren.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Contact



Hylke Kingma
Partner Digital Health
Kingma.Hylke@kpmg.nl



Benjamin Hoepelman
Manager Digital Health
Hoepelman.Benjamin@kpmg.nl

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.